

## **ACUERDO N° 068/2008**

En sesión ordinaria de 4 de diciembre de 2008, con arreglo a las disposiciones de la ley 18.962<sup>1</sup>, el Consejo Superior de Educación ha adoptado el siguiente acuerdo.

### **VISTOS:**

Lo dispuesto en los artículos 36, 41 b), 43 y 45 de la ley 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza;

### **TENIENDO PRESENTE:**

- 1) Que, mediante el Acuerdo N° 018/2007, adoptado en sesión ordinaria de 16 de agosto de 2007, el Consejo Superior de Educación, en ejercicio de sus facultades legales, emitió el informe sobre el estado de avance del proyecto institucional de la Universidad Regional San Marcos, el cual describía los aspectos destacados y los aspectos deficitarios observados en su desarrollo, además de disponer un conjunto de acciones que la institución debía cumplir a plena satisfacción del Consejo. Dichas acciones eran las siguientes:
  1. “Adoptar las medidas necesarias para instalar y asegurar un fuerte rol de la Vicerrectoría Académica dentro de la gestión institucional, de modo que la universidad avance decididamente hacia el cumplimiento de su misión y fines y hacia la materialización de su modelo institucional y pedagógico. El informe que dé cuenta de dichas medidas deberá contener una fundamentación de las decisiones adoptadas y señalar los resultados concretos esperados a partir de ellas.
  2. Definir políticas para el desarrollo de su cuerpo académico orientadas a establecer claramente los criterios para la selección, contratación, perfeccionamiento, evaluación y jerarquización de ellos. A partir de ello, se deberá formular un plan para los próximos períodos académicos, tendiente a mejorar la situación de los docentes en cuanto a su situación contractual, su dedicación horaria, su perfeccionamiento y, en general, a fortalecer y formalizar su vinculación con el proyecto institucional.
  3. Informar sobre los resultados de las actividades de apoyo remedial efectuadas durante 2007, las evaluaciones del impacto de tales actividades sobre el desempeño de los alumnos, las acciones correctivas a partir de la experiencia (si las hay) y los planes de actividades en esta área para el año 2008.
  4. Desarrollar procesos de autoevaluación en las distintas áreas de su quehacer, enfatizando la revisión del grado de avance de la universidad en la concreción de su misión y propósitos, como asimismo, la factibilidad de la materialización del modelo institucional y metodológico que ha definido para sí misma. Ello supone revisar la institucionalidad que estará a cargo de tales procesos, la que debe ser funcional y participativa y contar con los recursos suficientes para que los procesos sean válidos y los resultados sean eficaces. La institución deberá entregar un informe sobre los resultados de estos procesos, incluyendo la descripción de todos los elementos aquí mencionados y el análisis de la información obtenida a través de ellos.

---

<sup>1</sup> D.F.L. N° 1, de 2005, del Ministerio de Educación fija texto refundido, coordinado y sistematizado, de la Ley 18962, Orgánica Constitucional de Enseñanza.

5. Diseñar un proyecto de biblioteca que considere una dotación suficiente de personal que se ocupe de administrar, planificar, evaluar y perfeccionar este servicio, y que asegure horarios amplios de atención del mismo. Dicho proyecto debiera tender, a lo menos, a aumentar y diversificar de manera significativa la colección bibliográfica disponible a fin de cubrir razonablemente la bibliografía obligatoria y complementaria de las asignaturas y de posibilitar las otras actividades declaradas por la institución como la investigación; a incorporar publicaciones periódicas pertinentes para los programas académicos en curso y otros fines que la institución declare; a mejorar las condiciones de infraestructura, en términos de localización de la biblioteca al interior del edificio y de condiciones favorables para el estudio y la lectura; a incrementar los equipos computacionales para la búsqueda bibliográfica; y a mejorar y aumentar el mobiliario disponible al interior de la biblioteca.
6. Elaborar un plan de desarrollo de la infraestructura de la universidad, conforme con el número de alumnos proyectados y con la cantidad y características de las carreras a impartir (especialmente aquellas de ciencias básicas que requieren la disponibilidad de laboratorios suficientes para las actividades prácticas) y considerando los requerimientos planteados en materia de biblioteca. Este plan deberá determinar, a lo menos, actividades, plazos, responsables y montos de inversión necesarios para cada actividad, especificando la proveniencia de tales montos.
7. Definir los planes de la universidad para los próximos períodos en lo relativo a sus áreas de investigación y extensión, considerando el rol de estas actividades en el desarrollo de la función universitaria propuesta y de su modelo pedagógico.
8. Presentar un plan de inversiones para los próximos períodos académicos, considerando los requerimientos planteados en las acciones precedentes, de modo que el proyecto avance con recursos suficientes y adecuados en cada una de sus áreas. Ello implica formalizar una renovación de los compromisos financieros de los socios de la Corporación Universidad Regional San Marcos en el escenario de hoy y presentar un cronograma de los aportes que sería necesario realizar para solventar las inversiones en cada etapa en que éstos se requieran.
9. Como consecuencia de las acciones antes descritas, la universidad deberá revisar y actualizar su Programa General de Desarrollo, el que deberá reflejar con claridad su visión de desarrollo futuro en aspectos como el tamaño general proyectado o el índice de crecimiento esperado. En esta revisión la institución deberá ocuparse de perfeccionar este instrumento, en términos de priorización de sus objetivos estratégicos, definición de metas y actividades, fijación de verificadores de logro, establecimiento de plazos y determinación de los costos asociados a su ejecución.”

Dicho acuerdo dispuso que la universidad debía presentar, a más tardar el 28 de diciembre de 2007, un informe que diera respuesta a las acciones N° 1, 2, 3, 6, 7, 8 y 9, y el día 24 de marzo de 2008, un informe que respondiera a las acciones N° 4 y 5.

- 2) Que el Acuerdo N° 018/2007 fue notificado a la institución el 12 de septiembre de 2007, a través del Oficio N° 170/2007.
- 3) Que la institución presentó oportunamente un informe en respuesta a las acciones N° 1, 2, 3, 6, 7, 8 y 9 dispuestas en el Acuerdo N° 018/2007, el que fue evaluado por pares académicos expertos contratados por el Consejo, quienes presentaron los informes evaluativos correspondientes.

4) Que, en sesión ordinaria de 6 de marzo de 2008, el Consejo Superior de Educación analizó la respuesta de la Universidad Regional San Marcos a las acciones N° 1, 2, 3, 6, 7, 8 y 9 dispuestas por el Acuerdo N° 018/2007, la evaluación que de dicha respuesta efectuaron los consultores expertos y el informe preparado por la Secretaría Técnica, concluyendo que las acciones N° 1, 2, 3, 6, 8 y 9 encomendadas a la institución a través del referido acuerdo, no se encontraban cumplidas, en atención a las siguientes consideraciones:

a) Mediante la acción N° 1, se requirió a la universidad adoptar las medidas necesarias para instalar y asegurar un fuerte rol de la Vicerrectoría Académica dentro de la gestión institucional, de modo que la universidad avanzara decididamente hacia el cumplimiento de su misión y fines y hacia la materialización de su modelo institucional y pedagógico. El informe debía contener una fundamentación de las decisiones adoptadas y señalar los resultados concretos esperados a partir de ellas.

La respuesta de la institución, a juicio del Consejo, no se hacía cargo de la magnitud de la observación, manteniendo sus propuestas en un nivel formal, sin revisar en profundidad las deficiencias existentes ni evaluar las medidas sustantivas que se requerirían para asegurar un suficiente liderazgo en este cargo.

En primer término, no incluía un elemento central como era el apoyo y compromiso de las autoridades superiores de la universidad para resolver eficazmente esta debilidad pues la respuesta no explicaba de qué forma intervendrían los directivos superiores para velar por el logro de los resultados esperados, así como tampoco se designó un responsable para ello.

Por otra parte, las medidas propuestas por la universidad carecían de un planteamiento general, con un análisis integral de carácter más estratégico, que las enmarcara y las proyectara en el tiempo, y que diera cuenta de la dirección que se buscaba tomar respecto de esta Vicerrectoría.

Asimismo, las medidas enunciadas por la institución no estaban respaldadas por una estimación de costos como para poder evaluar la factibilidad de su implementación.

Además, la medida que buscaba redefinir la Dirección de Docencia, trasladando las responsabilidades pedagógicas de las Direcciones de Escuela a la Dirección de Docencia, la que se relacionaría directamente con los docentes de todas las carreras, no resultaba pertinente ni sustentable en una universidad que pretende crecer y ampliar sus campos de formación.

Respecto de la capacitación interna a los docentes, los documentos acompañados no mostraban una estructura organizada ni un concepto de Casos de Estudio claramente definido y reforzado. Esto levantaba dudas sobre la posibilidad de concretar exitosamente la medida que buscaba instalar el modelo de operacionalización de los Casos de estudio, método que distinguiría a este proyecto universitario.

b) La acción N° 2 del mismo acuerdo requirió de la institución que definiera políticas para el desarrollo de su cuerpo académico orientadas a establecer claramente los criterios para la selección, contratación, perfeccionamiento, evaluación y jerarquización de ellos. A partir de ello, debía formularse un plan para los próximos períodos académicos, tendiente a mejorar la situación de los docentes

en cuanto a su situación contractual, su dedicación horaria, su perfeccionamiento y, en general, a fortalecer y formalizar su vinculación con el proyecto institucional.

Al respecto, el Consejo consideró que no se distinguía una decisión real de fortalecer el equipo académico, en la medida que no aparecía en las proyecciones un aumento significativo de la planta docente contratada. En efecto, los porcentajes de incremento propuestos resultaban insuficientes y no estaban acompañados de una fundamentación ni respaldados en la proyección financiera para los años siguientes.

La respuesta que presentó la institución no establecía políticas propiamente tales para esta área, que contuvieran orientaciones, opciones y prioridades claramente delineadas. Tampoco se hacía cargo de formular un plan con objetivos fundamentales que incluyera una definición del tiempo, el costo, la especificación de las unidades académicas que incorporarían nuevo personal académico y los plazos para ello.

Por otra parte, la institución planteaba avanzar en la definición de competencias por asignatura, en cada una de las carreras, sin especificar si se estaba optando por un currículo basado en competencias, si se contaba con perfiles de egreso por competencias, si existían las capacidades internas para realizar el levantamiento de tales competencias y con qué recursos se llevaría adelante aquello.

Además, la universidad sólo manifestaba la intencionalidad de considerar horas académicas dedicadas a la investigación, la extensión y la docencia, siendo necesario que se reconociera también las horas dedicadas por el profesor a la atención de alumnos, la mantención de actas y libros de clases, la asistencia a reuniones programadas por la universidad, entre otros.

En el plano de la evaluación docente, hay antecedentes que dan cuenta de la evaluación hecha por parte de la institución, omitiéndose los métodos de evaluación docente efectuada por los alumnos y los mecanismos de corrección derivados de ello.

- c) La acción N° 3 solicitaba a la universidad informar sobre los resultados de las actividades de apoyo remedial efectuadas durante 2007, las evaluaciones del impacto de tales actividades sobre el desempeño de los alumnos, las acciones correctivas a partir de la experiencia y los planes de actividades en esta área para el año 2008.

El Consejo estimó que el informe sobre el programa remedial de la Universidad Regional San Marcos no era suficientemente crítico y era optimista sobre su eficacia. En efecto, operaba bajo la hipótesis de que dicho sistema resultaba suficiente por el hecho de observar mejoras poco significativas en los tests que ella misma administraba. Así, la universidad no lograba demostrar si las intervenciones efectuadas realmente estaban impactando de modo favorable el desempeño académico de sus estudiantes, reflejado aquello en otros indicadores como los niveles de deserción por razones académicas, el avance en la progresión curricular de los alumnos, la evolución de sus calificaciones en las asignaturas de las carreras, entre otros aspectos.

La universidad tampoco lograba demostrar que los niveles de exigencia aplicados se correspondían con la exigencia propia de carreras de nivel universitario, lo que era especialmente delicado considerando los magros resultados alcanzados por los alumnos en las exámenes realizadas por el Consejo.

En cuanto a las actividades del sistema de apoyo académico, era necesario que la institución revisara el carácter voluntario de las pruebas que forman parte de su sistema de apoyo y de las actividades de reforzamiento, cuya baja asistencia en algunos casos por parte de los alumnos contribuyó a limitar los logros en su rendimiento y dificultó el análisis de los resultados y de la efectividad de las intervenciones pedagógicas.

Por otra parte, había información relevante que la universidad no consideró para seguimiento de la progresión académica de sus estudiantes, como el vínculo del sistema de apoyo académico con la deserción, que era un tópico de preocupación por el alto abandono de estudios en algunas carreras, o la variable de los puntajes obtenidos en la PSU por sus estudiantes y su correlación con los test de diagnóstico y los talleres de nivelación y remediales.

La institución planteaba, además, acciones para el año 2008, que estaban formuladas en términos amplios e insuficientemente descritas, siendo necesario que fueran planificadas con mayor precisión, asignando responsabilidades y estableciendo cronogramas, costos asociados, metas cuantificables e indicadores de logro, entre otros elementos.

- d) La acción N° 6 requirió que la institución elaborara un plan de desarrollo de la infraestructura de la universidad, conforme con el número de alumnos proyectados y con la cantidad y características de las carreras a impartir (especialmente aquellas de ciencias básicas que requieren la disponibilidad de laboratorios suficientes para las actividades prácticas) y considerando los requerimientos planteados en materia de biblioteca. Este plan debía determinar actividades, plazos, responsables y montos de inversión necesarios para cada actividad, especificando la proveniencia de tales montos.

A juicio del Consejo, el plan de infraestructura presentaba debilidades, en un momento en que la universidad estaba operando en el límite de su plena capacidad.

La institución se basaba en supuestos de proyecciones de matrícula que no estaban respaldadas en estudios o cifras que las avalaran ni proporcionaba datos específicos que permitieran comprender las cifras globales.

Había medidas en el plan que no estaban planteadas de manera realista pues no se les asignaban los recursos necesarios para su ejecución, como sucedió con la planificación de la habilitación y traslado de la biblioteca que aparecía sin costos asociados. Además, se anunciaba el traslado de la biblioteca a una dependencia ubicada en el primer piso, que implicaba ocupar el ex salón auditorio, sin señalarse si éste sería reubicado en otro lugar.

El plan de la universidad no precisaba actividades, plazos, responsables, montos financieros ni origen de los montos, para las siguientes iniciativas que proponía: construcción de cuatro salas de aproximadamente 40 metros cuadrados; construcción de una Clínica Intramural para la carrera de Kinesiología; gimnasio de fisiología; dependencias de la carrera de Kinesiología; y laboratorio de Anatomía Animal.

- e) En la acción N° 8 se solicitó a la institución presentar un plan de inversiones para los próximos períodos académicos, y junto a ello formalizar una renovación de los compromisos financieros de los socios de la Corporación Universidad Regional San Marcos, presentando un cronograma de los aportes que sería necesario realizar para solventar las inversiones en cada etapa en que éstos se requirieran.

El Consejo consideró que la universidad no logró diseñar y presentar un plan que respondiera a las exigencias de un plan de inversiones, pues los supuestos sobre los cuales estaba construido no estaban fundamentados ni respaldados por información alguna, que permitiera evaluar la pertinencia y viabilidad de las inversiones propuestas.

Se observó, también, falta de prolijidad en el manejo de las cifras, pues algunas de ellas no eran coincidentes con datos consignados en otras secciones del informe de la universidad.

Además, se omitían elementos importantes en el desarrollo de un plan a largo plazo, como reajustes, mantenciones o actualización. En efecto, no se consideraban aumentos en los montos de los gastos fijos, por ejemplo, en sueldos entre un año y otro, debiendo considerarse, a lo menos, el IPC. Igualmente, la inversión en algunos ítems fue fijada en un solo año y no en los siguientes, como ocurría con los recursos computacionales y con las inversiones en mobiliario en los años siguientes.

Adicionalmente, había dos elementos relevantes para la viabilidad del proyecto universitario que no estaban suficientemente desarrollados. En primer lugar, la institución no acreditaba el compromiso financiero de los socios de la Corporación, a través de algún documento que lo formalizara y lo hiciera exigible. Y, por otra parte, la intención de incorporar nuevos socios a partir del año 2008 no era objeto de ninguna estimación o línea de acción concreta.

- f) A través de la acción N° 9, se dispuso que, como consecuencia de las demás acciones descritas, la universidad debía revisar y actualizar su Programa General de Desarrollo, el que debía reflejar con claridad su visión de desarrollo futuro en aspectos como el tamaño general proyectado o el índice de crecimiento esperado. En esta revisión la institución debía ocuparse de perfeccionar este instrumento, en términos de priorización de sus objetivos estratégicos, definición de metas y actividades, fijación de verificadores de logro, establecimiento de plazos y determinación de los costos asociados a su ejecución.

El Consejo consideró que el Programa General de Desarrollo no daba cuenta de la visión de desarrollo de sus autoridades, en términos de establecer prioridades, plantear expectativas de crecimiento y de marcar una dirección.

El plan carecía de fundamentos que permitieran sustentar varias de sus propuestas, en áreas que pueden llegar a ser críticas, como son las estimaciones en cuanto a matrícula e infraestructura. Además, en esta última área no se observaba ningún desarrollo dentro del programa.

No se veían reflejadas en el programa las prioridades de la institución ni las urgencias que podrían desprenderse de las deficiencias detectadas en el funcionamiento del proyecto institucional.

A la vez, varias de las actividades contempladas en el programa no estaban desarrolladas en términos de fijación de tiempos, costos asociados, responsables e indicadores de logro, lo que impedía el seguimiento de los avances y la verificación de su cumplimiento.

Aun cuando la institución señalaba que el programa presentado en aquella oportunidad se encontraba todavía en desarrollo, el diseño propuesto presentaba

falencias que debían ser atendidas en el corto plazo y rectificadas cuando correspondiera que la universidad presentara su programa definitivo.

- 5) Que, en virtud de lo establecido en el numeral precedente, el Consejo Superior de Educación acordó reiterar a la institución las acciones señaladas y estimar como cumplida la acción N° 7 del mismo acuerdo, lo que fue comunicado a la universidad a través del Oficio N° 092/2008, de 14 de marzo de 2008, bajo apercibimiento de aplicar alguna de las medidas establecidas en el artículo 41 de la ley 18.962.
- 6) Que la institución solicitó una prórroga para responder a las acciones reiteradas por el Oficio N° 092/2008, la que fue concedida a través del Oficio N° 195/2008, estableciendo como plazo máximo para tal fin, el 25 de agosto de 2008.
- 7) Que, por otra parte, la institución presentó oportunamente un informe en respuesta a las acciones N° 4 y N° 5 dispuestas en el Acuerdo N° 018/2007, el que fue evaluado por pares académicos expertos contratados por el Consejo, quienes presentaron los informes evaluativos correspondientes.
- 8) Que, en sesión ordinaria de 29 de mayo de 2008, el Consejo Superior de Educación analizó la respuesta de la Universidad Regional San Marcos a las acciones N° 4 y N° 5 dispuestas por el Acuerdo N° 018/2007, la evaluación que de dicha respuesta efectuaron los consultores expertos y el informe preparado por la Secretaría Técnica, concluyendo que la acción N° 5 encomendada a la institución a través del referido acuerdo, no se encontraba satisfactoriamente cumplida, en atención a las siguientes consideraciones:
  - La acción solicitaba el diseño de un proyecto de biblioteca que considerara una dotación suficiente de personal para administrar, planificar, evaluar y perfeccionar este servicio, que asegurara horarios amplios de atención, que comprendiera un aumento significativo de la colección bibliográfica que exigen las asignaturas y otras actividades declaradas, como la investigación, y que contemplara el mejoramiento sustantivo de sus condiciones de infraestructura y de equipamiento.
  - La universidad, en su respuesta, no presentó el proyecto de biblioteca requerido informando que éste estaría en elaboración y que su formulación definitiva estaría sujeta a la reelaboración del Programa General de Desarrollo que le correspondía presentar en el mes de julio de 2008. De ese modo, no respondía al aspecto central de la acción encomendada por el Consejo.
  - La institución acompañó, en cambio, un plan de desarrollo y un documento sobre automatización de la biblioteca. La universidad anunciaba que habría comenzado un trabajo de actualización de las bibliografías obligatorias y complementarias de las asignaturas que imparte y que, a esa fecha, sólo se habían cubierto tres carreras faltando aún otras dos. Sólo una vez culminados esta actualización y diagnóstico se podría evaluar la calidad y pertinencia del material bibliográfico disponible en la biblioteca. En el corto plazo, se comprometía un 70% de cobertura, lo que era insuficiente para las bibliografías básicas. La universidad estimaba que, recién el año 2009, contaría con una colección acorde con las necesidades reales. Estas estimaciones resultaban tardías considerando que la institución se encuentra en su quinto año de funcionamiento, pero además eran extremadamente inciertas en la medida que la universidad no presentaba una proyección de evolución de coberturas por carreras y asignaturas en relación con la cantidad de alumnos, y no entregaba una relación de la inversión y su factor de impacto en la cantidad de títulos, volúmenes u otro tipo de materiales bibliográficos. Se evidenciaba falta de información más sistematizada sobre la disponibilidad de los recursos bibliográficos y su utilización.

- En lo relativo a las otras actividades declaradas por la institución, como la investigación, y a la necesidad de incorporar publicaciones periódicas, la universidad reconocía no disponer de una adecuada colección de información actual (publicaciones periódicas, bases de datos), lo que era justificado, fundamentalmente, en el alto costo de ellas y la existencia de revistas y bases de datos gratuitas de alto valor académico. El Consejo consideró insatisfactorias las explicaciones dadas por la institución, porque las revistas de corriente principal de acceso gratuito son escasas, sobre todo en el área de las ciencias exactas, y porque el elevado costo de estas suscripciones no resultaba una razón plausible para no avanzar en esta materia, toda vez que se trata de un recurso de apoyo a las funciones universitarias que es fundamental para este proyecto y cuyo desarrollo debe formar parte de su presupuesto.
  - La propuesta de la universidad de trasladar la biblioteca al auditorio durante 2008 y de desarrollar una futura infraestructura desde el año 2009, no resultaba satisfactoria dado que no era claro si ello permitiría contar con instalaciones adecuadas para una biblioteca durante este año y el siguiente. No se explicaba si se le daría otros usos al área del auditorio mientras sirviera a la biblioteca, ni era clara la situación de equipamiento, dado que no se presentaba una declaración de la capacidad de usuarios sentados esperada para el 2008 y años subsiguientes en relación con la matrícula proyectada. Tampoco se presentaba documentación explicativa sobre el uso de cada una de las áreas que contendría la biblioteca, esto es, la capacidad de almacenamiento en metros lineales existentes, su desarrollo esperado y los metros cuadrados que ocupará la colección, entre otros.
  - En cuanto al requerimiento de incrementar los equipos computacionales para la búsqueda bibliográfica, la universidad informó que dispondría de 5 equipos computacionales en el laboratorio de computación, con fines de búsqueda de información y uso de revistas científicas y que, en el año 2009, existirían 25 puestos para este efecto. No reportaba aumento de equipos para trabajo interno. Ello no resolvía la deficiencia detectada en la medida que los equipos computacionales destinados a la búsqueda bibliográfica en el catálogo en línea de la biblioteca, debían encontrarse físicamente en la biblioteca.
  - Resultaba preocupante, también, la respuesta de la universidad en relación con la gestión de los recursos financieros. Si bien anticipaba que este tema terminaría de aclararse con el nuevo Programa General de Desarrollo, el informe incluía una tabla con indicadores de inversión y gastos de la biblioteca para el período 2008-2013, con datos como el presupuesto de operación de la biblioteca, que se mantendría constante durante seis años, sin observarse una evolución de inversiones acorde con el crecimiento esperado de la institución.
  - En esa oportunidad, el Consejo manifestó su preocupación por la dificultad de la institución para abordar, en su respuesta, propuestas de mejoras o planes de cambios, por cuanto no se asumían compromisos financieros concretos, no se abordaban los requerimientos de inversión que demandarían tales mejoras, ni era coherente en sus proyecciones para el futuro, al no explicar de qué manera las debilidades que presenta el sistema de biblioteca irían siendo superadas en los meses o años venideros.
- 9) Que, en virtud de lo indicado en el numeral precedente, el Consejo Superior de Educación acordó reiterar a la institución la acción señalada para su cumplimiento y estimar como cumplida la acción N° 4 del mismo acuerdo, lo que fue comunicado a la universidad a través del Oficio N° 172/2008, de 16 de junio de 2008, bajo apercibimiento de aplicar alguna de las medidas establecidas en el artículo 41 de la



ley 18.962. En la misma sesión, el Consejo acordó evaluar el cumplimiento de las acciones reiteradas a través de los informes que debía presentar la institución y de la realización de una visita focalizada de verificación.

- 10) Que la institución presentó oportunamente un informe en respuesta al Oficio N° 172/2008, el que fue incorporado a los antecedentes para una visita focalizada de verificación a realizarse a la universidad en una fecha próxima.
- 11) Que, mediante Carta N° 323/2008, de 9 de septiembre de 2008, el Consejo Superior de Educación informó a la Universidad Regional San Marcos sobre la realización de una visita focalizada de verificación, a cargo de una comisión de pares académicos, la que tendría lugar los días 9 y 10 de octubre de 2008. El objetivo de tal visita sería establecer el grado de cumplimiento de las acciones dispuestas por el Acuerdo N° 018/2007 y reiteradas mediante los Oficios N° 092/2008 y N° 172/2008.
- 12) Que los días 9 y 10 de octubre de 2008 tuvo lugar la visita focalizada de verificación a la Universidad Regional San Marcos, la que estuvo a cargo de una comisión formada por tres pares académicos, que actuaron como evaluadores, y una profesional de la Secretaría Técnica del Consejo, que actuó en calidad de secretario de la comisión y ministro de fe de la visita.
- 13) Que la comisión de pares académicos, teniendo a la vista la información recopilada durante la visita y los informes de respuesta a las acciones reiteradas, presentó el informe de la visita el 7 de noviembre de 2008.
- 14) Que el Consejo Superior de Educación, en sesión ordinaria de esta fecha, analizó la documentación presentada por la Universidad Regional San Marcos en respuesta a las acciones dispuestas en el Acuerdo N°018/2007 y reiteradas mediante los Oficios N° 092/2008 y N° 172/2008, y revisó el informe elaborado por la comisión de pares académicos que visitó la institución y los informes preparados por la Secretaría Técnica para estos efectos. Sobre la base de tales antecedentes, el Consejo estimó que las acciones N° 1, 2, 3, 5, 6, 8 y 9 no se encuentran satisfactoriamente cumplidas, en atención a las consideraciones que se señalan a continuación:
  - a) Con relación a la acción N°1, referida a la necesidad de adoptar medidas para instalar y asegurar un fuerte rol de la Vicerrectoría Académica dentro de la gestión institucional, el Consejo estimó que, si bien la universidad muestra avances en función de remarcar la conducción y posicionamiento de esta vicerrectoría, con el respaldo de las nuevas autoridades, se trata de un proceso incipiente, que genera ciertas tensiones organizacionales y cuyas implicancias operacionales aún no están claramente identificadas ni, menos aún, traducidas en medidas concretas.

La persona designada en la dirección de la Vicerrectoría Académica es idónea para su cargo y se muestra comprometida con el proyecto institucional, contando, además, con la confianza de la rectoría, todo lo cual constituye una mejora respecto de la situación anterior de la universidad. Esta Vicerrectoría muestra claridad sobre los desafíos en su área, y sus objetivos de trabajo van acompañados de cambios en el modo de conducir el trabajo académico, esta vez con una fuerte concentración de responsabilidades, a fin de mantener un cercano control de los procesos y de llevar adelante con eficiencia el ordenamiento administrativo y académico al que se ha abocado. De ese modo, ha asumido una relación directa con los directores de carrera y escuelas y una tuición sobre las direcciones que componen la vicerrectoría, esto es, investigación, docencia y autoevaluación, y ha buscado estrechar el trabajo con la Vicerrectoría de Administración y Finanzas.

No obstante lo anterior, la Vicerrectoría Académica no parece aún estar considerando las implicancias que las nuevas orientaciones formativas tendrían en términos de las mallas curriculares, programas de estudio, metodologías de enseñanza y procedimientos de evaluación en los cursos de las carreras que imparte la universidad. Lo mismo se puede afirmar respecto de las mediaciones curriculares, pedagógicas y didácticas que requería introducir el llamado panel de actividades progresivas para el desarrollo de habilidades, común a todos los programas de formación.

Los cambios recientes en la conducción académica también se reflejan en la dependencia directa que ahora tienen los directores de carrera respecto de la Vicerrectoría Académica, advirtiéndose un quiebre notorio respecto de la anterior administración, caracterizado por una mayor focalización de los procesos en lo académico. En este nuevo escenario, las direcciones de docencia y de investigación se encuentran en un proceso de adecuación frente a una Vicerrectoría Académica que ha concentrado las funciones principales, sin que exista aún suficiente claridad respecto de sus respectivas posiciones y responsabilidades, ni como ellas colaborarían en el logro de los objetivos de esta vicerrectoría.

A pesar de los logros en cuanto a liderazgo y de los esfuerzos de coordinación interna en aquellas materias que requieren inversiones sustanciales, como el desarrollo del cuerpo académico, la evolución de la biblioteca y de la infraestructura, el giro propuesto por la Vicerrectoría Académica no se ve reforzado por decisiones más resueltas o explícitas, lo cual lo debilita. Esta falencia se puede apreciar, también, con respecto a otras cuestiones esenciales, donde no existe pleno consenso o claridad, como las visiones que existen sobre el tipo de universidad que se aspira a ser, si compleja o docente; el modo de encarnar la misión social que se propone; la conveniencia de exigir puntajes mínimos de PSU como requisito de ingreso; la viabilidad de crear un número significativo de nuevas carreras; y la urgencia de tener estrategias sostenibles de financiamiento, entre otros aspectos.

De ese modo, esta área sigue estando en una situación compleja, con cambios y con ajustes aún en pleno desarrollo y con algún grado de incertidumbre en algunos aspectos de la administración. Por ello, se estima necesario reiterar esta acción a la espera de que se determinen de manera más definitiva los roles de los cargos, empiecen a asentarse los cambios introducidos en la gestión de esta área y se aprecie un compromiso financiero de los organizadores que sustente la continuidad de estas transformaciones.

- b) Respecto de la acción N° 2, relacionada con la necesidad de definir políticas para el desarrollo de su cuerpo académico y formular un plan para los próximos períodos académicos, la universidad plantea ejes de acción para responder a lo solicitado que, de una u otra manera, consignan los criterios institucionales aplicables a los académicos, pero no tiene un plan para los próximos períodos respecto de temas tan cruciales como la situación contractual y el fortalecimiento y formalización de la vinculación del cuerpo académico con el proyecto institucional.

Además, parte significativa de las políticas declaradas por la universidad no se han implementado. La situación actual de la institución es que no existe aún un diagnóstico claro sobre el uso del tiempo académico, lo que ha obligado a las actuales autoridades a impulsar un proceso de evaluación, el que recién estaría en marcha. Mientras tanto, la actual planta académica se mantendría durante el año 2009.

Igualmente, los académicos se encuentran en una situación de desinformación y enfrentan un conjunto de dificultades que perjudican las condiciones para la docencia. En efecto, se mantiene, en la práctica, una diferenciación de sueldos entre docentes que ejercen las mismas funciones y que poseen las mismas calificaciones, cuyo origen estaría negociaciones salariales individuales. No existe, por lo tanto, una política clara y formal de remuneraciones, ni una carrera académica operando, manteniéndose niveles preocupantes de informalidad.

Las horas destinadas por los académicos a actividades que no son de docencia directa no son remuneradas y la institución no ha reajustado las remuneraciones para el año lectivo 2008. Durante ese mismo año, se produjo una grave situación, derivada de la condición económica de la universidad, que fue el atraso en el pago de remuneraciones a los docentes. Esta área de desarrollo de la universidad se ha visto afectada también por las limitaciones financieras que no sólo impiden realizar inversiones consistentes en relación con la conformación de una planta académica estable y acorde con las necesidades de desarrollo de la universidad, sino que han impedido satisfacer condiciones tan básicas como el pago oportuno de las remuneraciones.

En suma, si bien existen algunos criterios explícitos de selección, contratación, perfeccionamiento, evaluación y jerarquización de los docentes, estas disposiciones no se están aplicando en la institución y no benefician a los profesores. Todos estos aspectos afectan la vinculación de los docentes con el proyecto institucional. Además, la institución no cuenta todavía con planes o acciones para los próximos períodos académicos, tendientes a mejorar la situación de los docentes en cuanto a su situación contractual, su dedicación horaria, su perfeccionamiento y, en general, a fortalecer y formalizar su vinculación con la institución, como lo solicita la acción dispuesta por el Consejo.

- c) Respecto de la acción N° 3, que solicitó informar sobre los resultados de las actividades de apoyo remedial y las acciones correctivas a partir de la experiencia, el Consejo ha estimado que, a pesar de que la universidad ha implementado un vasto conjunto de actividades de apoyo a los alumnos, no se desprende de ello una política consistente, basada en una evaluación de impacto de lo ya realizado.

En efecto, se observa una dispersión en las estrategias remediales y un insuficiente análisis de los resultados alcanzados hasta la fecha. En particular, las conclusiones a que llega el estudio evaluativo general (estudio de dependencia entre las variables PSU, PDU, post test, rendimiento y deserción, en los años 2007-2008) son débiles, tanto en su forma como en su contenido, revelando que sólo los talleres de nivelación tendrían algún efecto en el desarrollo académico de los estudiantes.

Lo realizado hasta ahora ha implicado esfuerzos excesivos en relación con los escasos resultados que se han obtenido. Existe una sobreabundancia de formularios e instrumentos que forman parte del sistema de apoyo a los alumnos, con la consiguiente proliferación de propuestas de acción. No obstante, desde el año 2007, se observa un bajo impacto de estas iniciativas, lo que es admitido por los mismos actores vinculados a su implementación. En este sentido, directivos y académicos coinciden en la necesidad urgente de hacer ajustes a la política, lo que implicaría, a lo menos, una evaluación de todo el programa, ya que el estudio realizado y las conclusiones obtenidas son insuficientes. Por otra parte, si bien los estudiantes valoran las acciones de apoyo académico que les ofrece la universidad, especialmente porque contribuirían a reducir en algo la deserción, ellas les generan dificultades de tiempo.

Así, se constata al interior de la universidad una preocupación por el tema y algunas acciones tendientes a mejorar la evaluación que actualmente existe sobre la efectividad de estas actividades de apoyo remedial. Sin embargo, se han observado importantes limitaciones en términos de las capacidades institucionales para hacer un seguimiento profesional y una evaluación sistemática en este ámbito.

- d) En cuanto a la acción N° 5, que requería de la universidad diseñar un proyecto de biblioteca, el Consejo considera que este servicio continúa siendo uno de los aspectos más débiles del desarrollo del proyecto universitario.

La institución aún no cuenta con un proyecto de biblioteca propiamente tal, en términos de una planificación que satisfaga sus requerimientos, enfocando sus aspectos básicos en lo que correspondería a una biblioteca universitaria, esto es, a lo menos, recursos humanos, recursos bibliográficos e infraestructura, desarrollados en función de la misión y visión universitaria.

Respecto de sus recursos humanos, la biblioteca mantiene una bibliotecaria profesional con un horario extremadamente limitado, esto es, desde las 18:00 hrs. en adelante, lo que resulta insuficiente para el funcionamiento adecuado de este servicio. Si bien la vicerrectoría académica ha manifestado la intención de contratar un profesional, no cuenta con una definición de un perfil basado en las funciones del cargo, que le permita hacer la mejor selección posible.

Por otra parte, no existe aún un diagnóstico completo en materia de recursos bibliográficos pues la universidad se encuentra en proceso de revisión de las bibliografías utilizadas en los programas de cada curso y de cada carrera. La información parcial proporcionada muestra que existen libros adquiridos que no son usados por los docentes, y varios títulos que están desactualizados y/o descatalogados. Además, luego de un control de inventario que realizó la universidad, se detectó que aproximadamente 200 libros fueron pagados pero no fueron recibidos por la universidad. Esto impactó de manera importante el desarrollo de la biblioteca considerando que la colección total de la biblioteca en títulos es de 1.140, pero más aún revela la falta de mecanismos de control por parte de las unidades involucradas.

Todo lo anterior repercute en que los porcentajes de cobertura de la bibliografía de los cursos no han evolucionado favorablemente y que se encuentren hoy muy por debajo de lo necesario para apoyar las asignaturas que se dictan. En efecto, los promedios de cobertura son un 30% aproximado en bibliografía básica y un 29% en complementaria, siendo la relación entre título y volúmenes de 1 es a 2. Esta relación muestra que la cantidad de copias por título tampoco estaría de acuerdo con el estándar de calidad declarado por la universidad. Además, todavía no se han adquirido publicaciones seriadas, necesarias para el desarrollo de tesis y para la investigación docente.

En cuanto a la infraestructura, aunque el traslado al auditorio del primer piso ha sido beneficioso para la biblioteca, en términos de ubicación y espacio disponible, se trata de una medida transitoria que ha implicado la utilización de dicho espacio también para otro tipo de fines. El espacio destinado a sala de lectura es suficientemente amplio, sin embargo, no tiene la habilitación necesaria para garantizar espacios de estudio individuales y grupales, área de consulta a catálogos en línea, ni área de navegación para los alumnos. Actualmente, el espacio se encuentra ocupado con mesas, sillas y computadores, sin separación de las áreas y sin catálogo en línea. El personal de la biblioteca se encuentra ubicado en dos oficinas, donde además se encuentra la colección bibliográfica. El

acceso a estanterías es cerrado, por lo que es necesaria la presencia de una persona en la búsqueda para el préstamo. Por lo tanto, la habilitación de la biblioteca está aún pendiente, ya que el mobiliario no es el indicado, faltando mesas, sillas, iluminación, señalética, elementos de seguridad, estanterías de exposición, entre otros elementos.

En el plano de la automatización de la biblioteca, el software que la universidad había presentado anteriormente que constituiría un sistema integrado al resto de la Universidad Regional San Marcos, se ha limitado, en la práctica, al estudio de coberturas de las bibliografías, manteniéndose la necesidad de contar con un sistema que permita efectuar todos los trabajos bibliotecarios, utilizando normas internacionales para el tratamiento de los registros bibliográficos.

En materia de indicadores de gestión de la biblioteca, la información disponible no es clara. La comparación de los datos sobre el funcionamiento y desarrollo de la biblioteca, entregados anteriormente por la institución al Consejo, con aquellos proporcionados durante la última visita, permitió detectar variaciones significativas, especialmente en cuanto a los montos de inversión. Ello debe ser revisado cuidadosamente considerando la importancia de que la institución cuente con información fidedigna y oportuna sobre estas materias y de que mantenga la consistencia entre los datos.

En relación con los servicios y productos bibliotecarios, la universidad carece de un proyecto que defina cuál es la oferta a la comunidad universitaria y cómo la biblioteca colabora en el cumplimiento de la misión institucional.

A la luz de los antecedentes disponibles, la institución se encuentra lejos aún de cumplir con lo solicitado por el Consejo en cuanto a contar con un proyecto de biblioteca acorde con sus necesidades y con los estándares requeridos. En este sentido, nuevamente, la posibilidad de desarrollo bibliotecario de la universidad está condicionada a los recursos de que ella disponga para este efecto, situación que, por el momento, no está claramente definida.

- e) Con relación a la acción N° 6, relativa a un plan de desarrollo de infraestructura, la institución muestra avances visibles en su campus, particularmente en lo que dice relación con la planta física, la piscina temperada, el gimnasio, el laboratorio de computación y las instalaciones para la carrera de Kinesiología.

Sin perjuicio de ello, y existiendo intenciones de expansión de su infraestructura que implicarían inversiones cuantiosas, la institución no cuenta con un plan concreto de desarrollo de la infraestructura, no tiene la planificación financiera para ello con los consiguientes requerimientos de inversión, ni muestra compromisos de inversión por parte de los sostenedores.

- f) Respecto de la acción N° 8, que solicitó presentar un plan de inversiones para los próximos períodos académicos, la universidad no dispone de información precisa y oportuna sobre su propia condición financiera. En efecto, el flujo de caja que informó corresponde a un cuadro con las cifras iniciales del presupuesto de ingresos y gastos para el año 2008, correspondiendo éstas a la presupuestación inicial y no a un estado real de ejecución presupuestaria.

Conforme con la información de la consultora externa que la institución contrató, la Universidad Regional San Marcos continúa presentando déficit en el ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2007, debido a que los ingresos de la operación no cubren la totalidad de los gastos operacionales. Las pérdidas recurrentes se

manifiestan en una disminución de más de un 36% en su patrimonio en el año 2007.

Las deudas de los alumnos representan un 38,77% de los ingresos operacionales por matrículas y aranceles. La administración de la universidad ha ofrecido facilidades de pagos y renegociaciones sucesivas a los alumnos, de modo de contener la deserción que originaría la aplicación de criterios más rigurosos de cobranza. Durante 2008, se exacerbaron los problemas de impagos de los deudores de aranceles, lo cual deterioró la capacidad de pago de la institución, que mostró signos de insolvencia caracterizada por el atraso en los pagos a profesores, proveedores y cotizaciones previsionales, entre otros.

Hay una fuerte restricción de gastos en que se desenvuelven las actividades de la universidad, que se manifiesta, entre otros aspectos, en que las remuneraciones de los profesores se encontraban congeladas (sin reajustes) durante los últimos dos años y hasta el momento de la visita. A ello se agrega la postergación de gastos e inversiones necesarias en biblioteca y en laboratorios, entre otros.

Los resultados económicos deficitarios y las proyecciones de éstos no demuestran ser suficientes y realistas para entregar un nivel adecuado de servicios y de carreras, concordantes con los criterios de evaluación de universidades establecidos por el Consejo Superior de Educación.

Ante esta situación, la institución aún no ha evaluado la adecuación de las proyecciones y tampoco ha hecho los ajustes necesarios. Como consecuencia de ello, tampoco cuenta con un plan de inversiones actualizado que permita dimensionar la magnitud de los recursos requeridos para el desarrollo del proyecto universitario.

La delicada situación financiera de la institución que muestra un déficit de caja que excedería el resultado contable, a lo que se une la tendencia a generar déficits y la contracción de las inversiones, ponen en entredicho la capacidad de la universidad para continuar funcionando si no cuenta con el respaldo de sus socios fundadores. A pesar de ello, no existe hoy una renovación de los compromisos financieros de los socios de la Corporación Universidad Regional San Marcos ni un cronograma de los aportes que sería necesario realizar para solventar las inversiones en cada etapa en que éstas se requieran.

Este es un foco de gran preocupación del Consejo porque afecta de manera directa la viabilidad del proyecto. Si bien por ahora se ve la disposición para hacer los aportes necesarios cuando se requieran, esta es una situación que mantiene a la universidad en condiciones de alta vulnerabilidad. Mientras tanto, la situación financiera de la institución sigue siendo extremadamente delicada y no se ve que los socios concreten sistemáticamente sus aportes ni que se incorporen socios nuevos que puedan contribuir.

- g) La revisión y actualización del Programa General de Desarrollo, requeridas por la acción N° 9, se encuentra aún en proceso por parte de la universidad, en virtud de los cambios que fueron introducidos recientemente en la administración institucional, los que han ameritado una revisión particularmente profunda y cuidadosa del programa.

Aun teniendo presente las circunstancias que han provocado este retraso, resulta esencial que la institución disponga a la brevedad posible de un Programa General de Desarrollo actualizado, con todos los elementos que debe contener una

planificación adecuada y con el debido respaldo de las máximas autoridades de la universidad.

**Y CONSIDERANDO:**

- 1) Que, evaluados todos los antecedentes, aún persisten múltiples observaciones que llevan a concluir que las acciones N° 1, 2, 3, 5, 6, 8 y 9 dispuestas por el Acuerdo N° 018/2007, y reiteradas mediante los Oficio N° 092/2008 y N° 172/2008, no han sido satisfactoriamente cumplidas.
- 2) Que, como consecuencia de lo señalado, y en virtud de lo establecido en el artículo 45 inciso 5° de la ley 18.962, el Consejo debe aplicar alguna de las medidas que se consideran en dicha disposición.

**EL CONSEJO SUPERIOR DE EDUCACIÓN, EN EJERCICIO DE SUS FACULTADES LEGALES, ACUERDA POR LA UNANIMIDAD DE SUS MIEMBROS PRESENTES:**

- 1) Reiterar a la Universidad Regional San Marcos que deberá dar cumplimiento a las acciones N° 1, 2, 3, 5, 6, 8 y 9 del Acuerdo N° 018/2007, reiteradas por los Oficios N° 092/2008 y N° 172/2008, a más tardar, el día 24 de abril de 2009. Lo anterior, bajo apercibimiento de aplicar alguna de las medidas establecidas en el artículo 45 de la ley 18.962.
- 2) Disponer un proceso de examinación según la modalidad 3 establecida en la Guía de Examinación Selectiva del Consejo Superior de Educación, como medida por incumplimiento de acciones, a algunas asignaturas de todas las carreras que imparte la Universidad Regional San Marcos, al término del primer semestre de 2009.
- 3) Disponer una visita de profesionales de la Secretaría Técnica a la Universidad Regional San Marcos a fin de efectuar una revisión de antecedentes relacionados con la aplicación y cumplimiento de las normas estatutarias y reglamentarias en los niveles superiores de la institución.
- 4) Hacer presente que, conforme con lo establecido en el artículo 59 de la ley 19.880, la institución cuenta con la posibilidad de interponer antes este organismo un recurso de reposición en contra del presente acuerdo, dentro del plazo de 5 días hábiles contados desde su notificación. Lo anterior, sin perjuicio del ejercicio de otros recursos administrativos y de las acciones jurisdiccionales que estime convenientes.

**Nicolás Velasco Fuentes**  
**Vicepresidente**  
**Consejo Superior de Educación**

**José Miguel Salazar Zegers**  
**Secretario Ejecutivo**  
**Consejo Superior de Educación**

